
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

خصائص المنظمة المتعلمة
وأثرها على الأداء التنظيمي

(دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية)

إعـداد

الدكتور/ فريـد القواسمـه
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الدكتور/ زيـاد العمـري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الدكتور/ أحمـد العـزام
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

جامعة جدارا
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية. كما تهدف إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة أنفة الذكر، والتحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة كبيئة الأعمال العربية، وأخيرا معرفة اثر العوامل الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة) على اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

ومن حيث الأهمية فأن الدراسة الحالية تستمد أهميتها من الاعتبارات التالية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بخصائص المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.
- الاهتمام الواسع لمفهوم المنظمات المتعلمة كأحد مصادر الميزة التنافسية.
- سرعة التغيرات في مناخ الأعمال بما في ذلك أحوال السوق غير المؤكدة، وتغير العوامل الديموغرافية والمنافسة العالمية، الأمر الذي تطلب دراسة المفهوم وتأكيد علاقته بالمخرجات التنظيمية.
- قدرة المنظمات على طرح منتجات وخدمات متميزة، وتحسين كفاءتها التشغيلية باستمرار، وخلق قيمة مضافة لزبائنها ومالكيها يتطلب القدرة على التعلم.

ومن حيث المنهجية، فقد تكّون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والبالغ عددهم بنحو (3500) موظفا. تم توزيع (400) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (320)، وتم استبعاد (8) استبانات ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (308) بنسبة استرجاع بلغت (77%). وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لاستقصاء آراء أفراد العينة حيث استخدم هذا البحث الاستبانة التي طورتها الباحثتان Marsick & Watkins (2003) والتي تألفت من سبعة أبعاد للمنظمات المتعلمة بالإضافة إلى البعد الثامن المتعلق بقياس الأداء التنظيمي، حيث تم ترجمة الاستبيان المذكور إلى اللغة العربية وإجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه كي يناسب البيئة العربية.

بينت نتائج الدراسة أن خصائص المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الأردنية كانت بمستوى متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي للخصائص السبعة (3.44). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية)، وبين هذه الخصائص السبعة من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى. كما أثبتت نتائج التحقق من أداة الدراسة صلاحيتها لقياس خصائص المنظمة المتعلمة في البيئة الأردنية. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة السبعة لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني، وإعادة مثل هذا النوع من الدراسات للتحقق من قدرة أداة الدراسة في قياس خصائص المنظمة المتعلمة.

المقدمة

تعيش مختلف المنظمات والمؤسسات اليوم في ظل تغير سريع الوتيرة تخطى حدود العلم، والثقافة، والسياسة، والاقتصاد، إلى المجتمع ذاته : قيمه وأخلاقه، وعاداته وتقاليده، وعلم يتطور وتتراكم إنجازاته يومًا بعد يوم فتتبدل محاور اهتماماته، وتقنية تساير التقدم العلمي وتغذيه، واتصالات مرئية وغير مرئية، سلكية ولا سلكية قلصت المسافات وجعلت كوكب الأرض قرية إلكترونية، واقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، وتغير في الأسبقيات الحاكمة للعالم (الثروة، والقوة، والمعرفة) فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات، وأصبح ينظر إليها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة. (العصيمي، 2007).

كما شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورًا هائلا وسريعًا في جميع نواحي الحياة، وعلم الإدارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات، وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعرفة مثل العولمة وتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية والإنترنت وإدارة الجودة الشاملة وغيرها. وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جدًا، وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية.

لهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها ببيئتها الداخلية أو الخارجية، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات العملاء وطموحات المستثمرين، باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية .ورؤيتها لأهمية التعلم التنظيمي لبناء المنظمات المتعلمة القادرة على الاستمرار والتنافس في بيئه غير مستقرة (النسور،2010).

إن قدرة المنظمات على طرح منتجات وخدمات متميزة، وتحسين كفائتها التشغيلية باستمرار، وخلق قيمة مضافة لزبائنها ومالكيها يتطلب القدرة على التعلم (**Davis and Daley, 2008**). كما أن قدرة المنظمة على التعلم والابتكار أثبت أنه أحد المحركات الأساسية لقدرات المنظمة لزيادة عوائدها وأرباحها وقيمتها الاقتصادية. (Narver and Slater, 1990).

بالرغم من أن التعلم التنظيمي تم دراسته خلال عدة عقود سابقة، إلا أن أهمية التعلم التنظيمي برزت مجددا بسبب سرعة التغيرات في مناخ الأعمال بما في ذلك أحوال السوق غير المؤكدة، وتغّير العوامل الديموغرافية والمنافسة العالمية. وحتى نخلق منظمة متعلمة فلا بد من فهم مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بالمخرجات التنظيمية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر خصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية.
- بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين خصائص المنظمة المتعلمة السبعة أنفة الذكر.
- التحقق من مصداقية أداة الدراسة في بيئة أعمال مختلفة كبيئة الأعمال العربية.

- معرفة اثر العوامل الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة) على اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بخصائص المنظمة المتعلمة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.
- الاهتمام الواسع لمفهوم المنظمات المتعلمة كأحد مصادر الميزة التنافسية.
- سرعة التغيرات في مناخ الأعمال بما في ذلك أحوال السوق غير المؤكدة، وتغّير العوامل الديموغرافية والمنافسة العالمية، الأمر الذي تطلب دراسة المفهوم وتأكيد علاقته بالمخرجات التنظيمية.
- قدرة المنظمات على طرح منتجات وخدمات متميزة، وتحسين كفاءتها التشغيلية باستمرار، وخلق قيمة مضافة لزبائنها ومالكيها يتطلب القدرة على التعلم.

مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالي:

1- ما هي نوع العلاقة بين درجة التعلم والأداء الكلي للمنظمة مقاسة بالأداء المالي والمعرفي؟

2- كيف يرى أفراد عينة الدراسة المنظمة المتعلمة من خلال الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية)؟

3- أي من أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة له الأثر الأكبر على الأداء التنظيمي؟

4- ما نوع العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة؟

5- ما أثر المتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة) على خصائص المنظمة المتعلمة؟

فرضيات الدارسة

الفرضية الأولى: "لا تتمتع شركة الاتصالات الأردنية بخصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية)".

الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباطيه بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة".

الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباطيه بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة من جهة ومتغير الأداء من جهة أخرى".

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة) ". ويتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين كالأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمستوى العلمي".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة الكلية في المنظمة ".

أدبيات الدراسة

أولا: الإطار النظري

1- المنظمة المتعلمة: النشأة والمفهوم

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن المنصرم، حيث اشتقت من عمل (Argyris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها (Revanx,1983) وفقا للحواجرة (2010).

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم، وقبل تعريف المنظمة المتعلمة لا بد من التفريق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، على الرغم من أنهما كانا يستخدمان بشكل متبادل. (Ortenblad, 2001). وقد قام عدد من المفكرين أمثال (Watkins & Marsick, 2004; Easterby-Smith, 1997) وغيرهما من التفريق بين هذين المفهومين وحددا عدة فروق رئيسية بينهما على النحو التالي:

- أن التعلم التنظيمي هو مجموعة من الأنشطة بينما المنظمة المتعلمة يرى على أنها شكل من أشكال التنظيم (Tsang, 1997).
- أن التعلم يأخذ بطبيعة الحال مكان في المنظمة، بينما تتطلب المنظمة جهود لتطوير المنظمة المتعلمة(Dodgson,1993).
- إن الأدب النظري حول التعلم التنظيمي نشأ وظهر من المتطلبات الاكاديمية، بينما الادب النظري حول المنظمة المتعلمة طور بشكل أساسي من خلال الممارسة (Easterby-Smith, 1997).
- اقترح (Ortenblad, 2001) بإضافة عاملين للعوامل السابقة للمساعدة في التفريق بين هذه المفهومين وهما: من الذي سيتعلم وكذلك موقع المعرفة، ففي التعلم التنظيمي يكون التركيز على تعلم الأفراد، في حين المنظمة المتعلمة تركز في التعلم على المستوى الفردي، والجماعي وكذلك على مستوى المنظمة. كما أن المعرفة في التعلم التنظيمي ينظر لها بأنها بحوزة الأفراد بينما في المنظمة المتعلمة فإنها تكون بحوزة الأفراد والذاكرة التنظيمية معا.

يمكن تعريف المنظمة المتعلمة وفقا ل (Senge, 1990) بأنها المنظمة التي يعمل بها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود

نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما عرفها (Garvin et al.,1993) بأنها المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث مرتكزات رئيسية: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم. كما عرفها (Pedler et al,1991) بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها والتي تعمل بشكل مستمر لتحويل نفسها. كما عرفها (Garvin,1993) بأنها المهارة التي توجد وتكتسب وتحول المعرفة، ومن ثم تعدل سلوكها ليعكس هذه المعرفة الجديدة. كما أوضح (Marquardt,1996) أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم. وعرفها (Malhotra, 1996) بأنها منظمة ذات فلسفة متأصلة للتنبؤ، والتفاعل، والاستجابة للتغيير، والتعقيد، والغموض. بينما عرّفها (Brooks,2003, 33) بأنها المنظمة التي تسعى للتعلم من خلال تجاربها كي تتكيف بسرعة مع البيئات المتغيرة.

2- خصائص المنظمات المتعلمة

ركزت معظم التعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة على أهمية الحصول على المعرفة وتطويرها ونقلها وتسهيل التعلم الفردي والجماعي وعكس نتاج عملية التعلم على سلوك وممارسات المنظمة المتعلمة وأفرادها. ومن خصائصها العامة أيضا أنها سوقية التوجه وذات ثقافة ريادية وهيكل تنظيمي مرن وتحظى بقيادة ميّسرة (Ellinger et al, 2002).

وحتى تصبح المنظمة متعلمة أو تسير نحو التعلم فلا بد من توافر سبعة متطلبات أساسية وهي بحسب (Watkins & Marsick, 1999):

1- **خلق فرص للتعلم المستمر** ، حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو من خلال ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.

2- **تشجيع الاستعلام والحوار**، حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتغذية العكسية والتجريب، كي يحصل الأفراد على مهارات التعليل ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

3- **تشجيع التعاون والتعلم الجماعي**، حيث يصمم العمل اعتمادا على مبدأ فرق الأعمال، ويتم تشجيع وتثمين التعاون المدعوم من ثقافة المنظمة، كي يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض.

4- **تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم**، حيث يتم تطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم، وإدامة هذه الأنظمة وتعزيزها وتكاملها مع العمل، حيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات التكنولوجيات المتنوعة.

5- **تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة**، حيث يسمح للأفراد المشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة، وكذلك توزيع المسؤليات بينهم كي يقبلوا بحافزية على عملية التعلم تلقاء المسؤولية التي وكلت بهم.

6- **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية**، من خلال ربط المنظمة بالأبعاد البيئية وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل، حيث يتاح للأفراد إدراك أثر المهام التي يؤدونها على المنظمة ككل.

7- **توفير قيادة إستراتيجية للتعلم**، حيث تستخدم قيادة المنظمة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق المخرجات، وتدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.

وأشار (Kontoghiorghes et al, 2005) في دراسته إلى مجموعة أخرى من خصائص المنظمة المتعلمة التي اتفقت بشأنها العديد من الدراسات والأبحاث حيث تمثلت بالاتصال المفتوح، والمخاطرة، والدعم، والموارد، وفرق العمل، وبيئة التدريب والتعلم، وإدارة المعرفة.

واقترح (Garvin, 1993) خمسة دعائم للمنظمة المتعلمة تمثلت بالأسلوب النظمي لحل المشاكل، واستخدام المعارف الجديدة، والتعلم باستخدام التجربة، والتعلم من تجارب الآخرين وأفضل ممارساتهم، ونقل المعرفة بسرعة وكفاءة إلى المنظمة.

وحسب (Pedler et al, 1991, 1996) فإن للمنظمة المتعلم أحد عشر (11) خاصية هي: تبني إستراتيجية ذات مدخل تعلمي، تشاركية في صنع السياسات، نظم المعلومات، المسؤولية الذاتية، التقييم، الاستهدافية، المتابعة والموارد، مرونة في نظام المكافأة، هياكل مصفوفاتية وأدوار مرنة، المناخ التنظيمي للتعلم، التبادل الداخلي (علاقة الخادم بالعميل) وفرص للتطوير الذاتي.

وقدّم باحثون نموذجا عرف باسم نموذج McKinsey مؤلفا من سبعة عناصر للتفريق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة وهي: الهيكل، ونظم القياس، والأسلوب الإداري، وخصائص الأفراد، والمهارات، والإستراتيجية، والقيم المشتركة (Waterman, Peters, and Phillips, 1980).

ثانيا: الدراسات السابقة

دراسة الحواجرة 2010 بعنوان "مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، واختارت الدراسة حالة منظمة خدمية كدراسة حالة وشارك (284) مفردة فيها وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أعضاء هيئة التدريس حول أهمية خصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمؤهل العلمي، والجامعات وتفاعلها مع كل من مدة الخدمة والمشاركة في الدورات العمرية.

2 -توجد فروق دالة إحصائيا بين رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لأهمية العوامل الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلِمة تعزى إلى متغيرات :الجامعات الأردنية، والمؤهل العلمي، والعمر الإداري، وتفاعل الجامعات الأردنية مع كل من سنوات الخبرة، والعمر الإداري. وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء الجامعات الأردنية كمنظمات تعلم.

دراسة النسور 2010 بعنوان" اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي".

هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية.

وتكونت عينة الدارسة من (194) من موظفي الوزارة من حملة البكالوريوس فما فوق، وقد توصلت الدارسة إلى النتائج التالية:

1- أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً.

2- أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعلم العالي والبحث العملي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطاً.

3- تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة عند مستوى دلالة (0.05).

4- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

5- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القياد ي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي والتميز المالي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة(0.05).

6- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة(0.05).

دراسة الكساسبة وآخرون 2010 بعنوان" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة":دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، والمحافظة على لموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- هناك تاثير للمتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة).

2- كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطا، في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعا.

3- كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطًا.

دراسة (Stancu & Balu, 2009) بعنوان" بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة لمؤسسة بنكية".

هدفت هذه الدراسة التي جاءت على شكل دراسة حالة لمؤسسة مالية عالمية إلى التعرف على كيفية انتقال المنظمة إلى منظمة متعلمة وبيان خصائص المنظمة المتعلمة. تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة من خلال مقابلة مع مدير التطوير والتعلم في هذه المؤسسة ومراجعة وتحليل الوثائق والمقترحات التي قدمتها دائرة التطوير والتعلم في نفس المؤسسة. ولقد تم استخدام خصائص المنظمة المتعلمة الثمانية التي طورها (1995) Hitt والمتمثلة بالرؤيا المشتركة، والأسلوب، والهيكل، والمهارات، والأنظمة، والأفراد، والإستراتيجية، وفرق الأعمال المتعاونة. بينت النتائج أن المؤسسة المالية تحت الدراسة تمتعت بخصائص المنظمة المتعلمة.

دراسة(Davis and Daley, 2008) بعنوان "أبعاد المنظمة المتعلمة كعوامل رئيسة في أداء المنظمات".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي للمنظمة. تم توزيع أداة الدراسة على مديري الموارد البشرية والتسويق في ألفي (2000) منظمة أمريكية تعمل في مجال الصناعة والخدمات، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (594) وبنسبة استرجاع بلغت (18%). دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سلوك المنظمة المتعلمة وأدائها المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير النظم القيادية العاملة، وتأسيس مراكز للتعلم المستمر، وبناء أنظمة تقييم وقياس لجهود التدريب والتطوير، وتخفيض زمن الوصول للسوق.

دراسة (Kontoghiorghes, Awbrey, and Feurig, 2005) بعنوان" اختبار العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والاستجابة للتغيير، والإبداع، والأداء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية إلى اختبار العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة من جهة والاستجابة للتغيير، والإبداع، والأداء التنظيمي من جهة أخرى. تألفت عينة الدراسة من (805) من العاملين في أربع شركات تعمل في قطاعي الصناعة والخدمات بإشراف مباشر من مديري الموارد البشرية فيها، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (579) بنسبة استرجاع (71.9%). بينت الدراسة أن الاتصال المفتوح ومشاركة المعلومات، والمخاطرة وتطوير الأفكار الجديدة، وأخيرا توافر الموارد والمعلومات والوقت والحقائق كانت أبرز خصائص المنظمات المتعلمة في تمكين المنظمة نحو التكيف مع سرعة التغيير، وطرح المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Yang, Watkins, and Marsick, 2004) بعنوان" هيكل المنظمة المتعلمة: الأبعاد والقياس والمصداقية".

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس خصائص المنظمة المتعلمة والتحقق من مصداقية هذه الأداة. كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وأدائها المالي والمعرفي. تألفت عينة الدراسة من (836) مفردة عاملة في قطاعات الصناعة والخدمات والحكومة. بينت الدراسة أن المنظمة المتعلمة

هي في الواقع ذات هيكل متعدد الأبعاد (Multidimensional). وأن نموذج الأبعاد السبعة المقترح في استبانة الدراسة تم تعديله ليشتمل على (43) عنصرا فقط حسب النتائج والاختبارات التي استخدمتها الدراسة. وأوصت الدراسة بإعادة اختبار النموذج في المستقبل لأن تطوير أداة قياس بموثوقية عالية هي عملية مستمرة. وبينت الدراسة أن العلاقة بين الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة والأداء بشقيه المالي والمعرفي طردية وموجبة.

دراسة (Ellinger, Ellinger, Yang, and Howton, 2002) بعنوان "العلاقة بين مفهوم المنظمة المتعلمة والأداء المالي للمنظمة".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مفهوم المنظمة المتعلمة وأدائها باستخدام أبعاد وخصائص وأداة قياس المنظمة المتعلمة التي طورها (Watkins & Marsick, 1999). تم توزيع أداة الدراسة على عينة بلغت 400 شركة صناعية أمريكية وتم استرجاع 208 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (52%). بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين مفهوم المنظمة المتعلمة والأداء المالي للمنظمة وذلك باستخدام تحليل التباين المتعدد بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأدائها المالي.

منهجية البحث

1- مجتمع الدراسة واختيار العينة

تكَون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) والبالغ عددهم بنحو (3500) موظفا. تم توزيع (400) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في الشركة، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (320)، وتم استبعاد (8) استبانات ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (308) بنسبة استرجاع بلغت (77%).

2- أداة جمع البيانات

لقد تم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لاستقصاء آراء أفراد العينة حيث استخدم هذا البحث الاستبانة التي طورتها الباحثتان (Marsick & Watkins 2003) والتي تألفت من سبعة أبعاد للمنظمات المتعلمة بالإضافة إلى البعد الثامن المتعلق بقياس الأداء التنظيمي، حيث تم ترجمة الاستبيان المذكور إلى اللغة العربية وإجراء بعض التعديلات الطفيفة عليه كي يناسب البيئة العربية. أما الأبعاد الثمانية والفقرات التي تقيس هذه الأبعاد فهي على النحو التالي:

1- فرص التعلم المستمر وتقيسها الفقرات من 1-7.
2- الاستعلام والحوار وتقيسها الفقرات من7-13 .
3- التعاون والتعلم الجماعي وتقيسها الفقرات من 14-19.
4- تمكين العاملين وتقيسها الفقرات من 20-25.
5- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم وتقيسها الفقرات من 26-31.
6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وتقيسها الفقرات من 32-37.
7- القيادة الإستراتيجية للتعلم وتقيسها الفقرات من 38-43.
8- الأداء التنظيمي وتقيسها الفقرات من 44-.55

3- معالجة وتحليل البيانات

بعد أن تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستبانة من أفراد عينة الدراسة، تم مراجعتها للتأكد من سلامة تعبئتها، وتم استبعاد غير المكتمل منه، ثم تم ترقيمها،وأعطيت الإجابة "موافق جدا" قيمة "5"، والإجابة "غير موافق جدا" قيمة "1" وهكذا لما بينهما. ثم أدخلت البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف "SPSS"، وتم معالجة البيانات وإجراء الاختبارات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. حيث استخدم المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، والارتباط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومعامل الثبات الداخلي (الموثوقية).

تحليل البيانات

أولا: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية لأفراد العينة

يتبين من الجدول رقم (1) أن حوالي ثلثي أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (200) فردا أي ما نسبته (%64.1)، وهذا يدل على أن الذكور ما زالوا يتفوقون على الإناث في نسبة التوظيف في القطاع الخاص، بالرغم من ارتفاع عدد الإناث الذي شكل حوالي ثلث أفراد العينة (35.9 %). ويلاحظ من الجدول نفسه أن حوالي نصف العينة (51.3%) كانت ضمن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين لم تتعدى الفئة العمرية 50 سنة فأكثر (2.6%)، وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة (%89.8) هم من فئة الشباب. ويبين الجدول رقم (1) أيضا أن حوالي ثلثي أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (%66.7)، وأن غالبيتهم (%87.2) هم من فئة موظف، وتبلغ نسبة من لديه خبرة في الوظيفة الحالية أقل من 10 سنوات حوالي (%82.0)، وخبرة كلية في الشركة حوالي (%84.7).

الجدول (1): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة =254)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	200	%64.1	المستوى الإداري	مدير دائرة	8	%2.6
	أنثى	112	%35.9		مدير مركز	16	%5.1
	المجموع	312	%100		رئيس قسم	16	%5.1
الحالة	أعزب	144	%46.2		موظف	272	%87.2
	متزوج	168	%53.8		المجموع	312	%100
	المجموع	312	%100	الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	128	%41.0
العمر	30 سنة فأقل	120	%38.5		5-أقل من 10 سنوات	128	%41.0
	30-أقل من 40 سنة	160	%51.3		10-أقل من 15 سنة	32	%10.3
	40- أقل من 50	24	%7.7		15 سنة فأكثر	24	%7.7
	50 سنة فأكثر	8	%2.6		المجموع	312	%100
	المجموع	312	%100	الخبرة الكلية في المنظمة	أقل من 5 سنوات	120	%38.5
المؤهل العلمي	دراسات عليا	8	%2.6		5-أقل من 10	144	%46.2
	بكالوريوس	208	%66.7		10-أقل من 15 سنة	24	%7.7
	دبلوم متوسط	40	%12.8		15 سنة فأكثر	24	%7.7
	ثانوية عامة فأقل	56	%17.9		المجموع	312	%100
	المجموع	254	%100				

ثانيا: اختبار موثوقية أداة القياس

تم اختبار موثوقية عناصر خصائص المنظمة المتعلمة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" حيث يبين الجدول رقم (2) نتائج هذا الاختبار. وكما هو ملاحظ تتمتع المقاييس بموثوقية عالية إلى عالية جدا تراوحت في قيمها بين (0.843 و 0.931).

الجدول (2): اختبار موثوقية أبعاد الدراسة (خصائص المنظمة المتعلمة ومؤشر الأداء) (N=312)

البعد	عدد العناصر	معامل الموثوقية (Alpha)
فرص التعلم المستمر	7	0.852
الاستعلام والحوار	6	0.931
التعاون والتعلم الجماعي	6	0.912
تمكين العاملين	6	0.843
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم	6	0.904
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	6	0.913
القيادة الإستراتيجية	6	0.880
الأداء التنظيمي	12	0.897

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى "لا تتمتع شركة الاتصالات الأردنية بخصائص المنظمة المتعلمة (فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية)".

لاختبار فرضية الدراسة الأولى فقد تم احتساب المتوسط الحسابي لمتغرات الدراسة وكما هي مبينة في الجدول (3)، حيث بينت النتائج أن أعلى متوسط حسابي تم تسجيله لمتغير تمكين العاملين بقيمة مرتفعة بلغت (3.55)، وأدناها لمتغير الاستعلام والحوار بقيمة متوسطة بلغت (3.27)، ويبلغ المتوسط الحسابي الكلي لخصائص الممنظمة المتعلمة (3.42) وهي قيمة متوسطة، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن شركة الاتصالات الأردنية تتمتع بمستولى متوسط من خصائص المنظمة المتعلمة وهي درجة مقبولة.

الجدول (3) : متغيرات الدراسة مقاسة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (N=312)

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فرص التعلم المستمر	3.39	0.70
الاستعلام والحوار	3.27	0.99
التعاون والتعلم الجماعي	3.45	0.78
تمكين العاملين	3.55	0.61
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم	3.49	0.74
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	3.35	0.85
القيادة الإستراتيجية	3.42	0.71
الأداء التنظيمي	3.48	0.61
المتوسط العام	**3.42**	**0.74**

الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباطيه بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة".

لاختبار الفرضية الثانية، فقد تم احتساب معاملات الارتباط باستخدام اختبار بيرسون، وكما يشير جدول (4) فإن جميع أبعاد الدراسة ترتبط بعلاقة طردية موجبة مع بعضها بعضا بدلالة إحصائية كانت في أقصاها بين بعدي فرص التعلم المستمر والاستعلام والحوار بمعامل ارتباط قوي جدا بلغ (0.836)، وأدناها بين بعدي فرص التعلم المستمر والأداء التنظيمي بقيمة (0.367).

الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباطيه بدلالة إحصائية بين خصائص المنظمة المتعلمة من جهة ومتغير الأداء من جهة أخرى".

تشير البيانات في الجدول رقم (4) إلى أن العلاقة بين الخصائص السبعة للمنظمة المتعلمة ومتغير الأداء تربطهما علاقة موجبة بدلالة إحصائية كان أقواها مع متغير "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" بمعامل ارتباط مرتفع بلغ(0.615) وأدناها مع "فرص التعلم المستمر" بمعامل ارتباط منخفض بلغ(0.367).

الجدول (4): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات الدراسة مقاسة باختبار بيرسون (N=312، p≤5%)

البعد	1	2	3	4	5	6	7	8
1- فرص التعلم المستمر	1.0 (0)	-	-	-	-	-	-	-
2- الاستعلام والحوار	0.836** 0.000	1.0 (0)	-	-	-	-	-	-
3- التعاون والتعلم الجماعي	0.531** 0.000	0.547 0.000	1.0 (0)	-	-	-	-	-
4- تمكين العاملين	0.494** 0.000	0.563** 0.000	0.675** 0.000	1.0 (0)	-	-	-	-
5- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	0.480** 0.000	0.572** 0.000	0.694** 0.000	0.704** 0.000	1.0 (0)	-	-	-
6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	0.553** 0.000	0.777** 0.00	0.603** 0.000	0.759** 0.000	0.736** 0.000	1.0 (0)	-	-
7- القيادة الإستراتيجية	0.522** 0.000	0.596** 0.000	0.625** 0.000	0.540** 0.000	0.786** 0.000	0.727** 0.000	1.0 (0)	-
8- الأداء التنظيمي	0.367** 0.000	0.448** 0.000	0.433** 0.000	0.535** 0.000	0.557** 0.000	0.615** 0.000	0.471** 0.000	1.0 (0)

** تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (p≤0.01)

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى التعليمي والخبرة الكلية في المنظمة) ".

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمستوى العلمي".

لاختبار هذه الفرضية فقد تم إجراء سلسلة من اختبارات التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) كما هي مبينة في الجدول رقم (5). تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (5) أن اختبار نتائج تحليل التباين(ANOVA) أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لجميع خصائص المنظمة المتعلمة السبعة كما يراها أفراد العينة، حيث تجاوزت قيمة (F) المحسوبة القيمة الجدولية (2.53) وبدلالة إحصائية (0.000) مما يعني أنه يوجد أثر لمتغير المستوى التعليمي حول خصائص المنظمة المتعلمة. وكما هو مبين في الجدول فقد دلت قيم المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة من فئة الدراسات العليا قد جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات السبعة لهذه الفئة من عينة الدراسة على النحو التالي(4.57، 4.16، 4.5، 4.0، 4.16، 3.5، 3.83) على التوالي. وهذا يدل على أن حملة الشهادات العليا هم أكثر إدراكا ومعرفة بخصائص المنظمة المتعلمة من غيرهم، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمستوى العلمي".

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في خصائص المنظمة المتعلمة حسب المستوى التعليمي (N=312، p≤5%).

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين بين المجموعات	التباين داخل المجموعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
فرص التعلم المستمر	دراسات عليا	4.57	0.20	18.44	135.26	13.99*	0.000
	بكالوريوس	3.27	0.73				
	دبلوم	3.37	0.31				
	ثانوية عامة	3.67	0.58				
الاستعلام والحوار	دراسات عليا	4.16	0.25	23.07	283.86	8.34*	0.000
	بكالوريوس	3.25	0.63				
	دبلوم	2.73	0.75				
	ثانوية عامة	3.57	1.21				
التعاون والتعلم الجماعي	دراسات عليا	4.5	0.22	23.35	170.48	14.06*	0.000
	بكالوريوس	3.49	0.71				
	دبلوم	2.86	0.92				
	ثانوية عامة	3.54	0.74				
تمكين العاملين	دراسات عليا	4.0	0.28	7.42	111.38	6.84*	0.000
	بكالوريوس	3.62	0.58				

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين بين المجموعات	التباين داخل المجموعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
	دبلوم	3.23	0.91				
	ثانوية عامة	3.45	0.36				
تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	دراسات عليا	4.16	0.30	22.72	149.88	15.56*	0.000
	بكالوريوس	3.58	0.63				
	دبلوم	2.83	0.99				
	ثانوية عامة	3.5	0.70				
ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	دراسات عليا	3.5	0.32	24.32	197.08	12.67*	0.000
	بكالوريوس	3.48	0.77				
	دبلوم	2.63	0.85				
	ثانوية عامة	3.38	0.90				
القيادة الإستراتيجية	دراسات عليا	3.83	0.35	19.36	140.56	14.14*	0.000
	بكالوريوس	3.53	0.70				
	دبلوم	2.8	0.24				
	ثانوية عامة	3.4	0.78				

* دالة عند مستوى (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة الكلية في المنظمة ".

لاختبار هذه الفرضية فقد تم إجراء سلسلة من اختبارات التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) كما هي مبينة في الجدول رقم (6). إذ تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أن اختبار نتائج تحليل التباين(ANOVA) أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لست خصائص من خصائص المنظمة المتعلمة السبعة كما يراها أفراد العينة، حيث تجاوزت قيمة (F) المحسوبة القيمة الجدولية (2.53) وبدلالة إحصائية (0.000) مما يعني أنه يوجد أثر لمتغير الخبرة الكلية في المنظمة حول خصائص المنظمة المتعلمة. وكما هو مبين في الجدول فقد دلت قيم المتوسطات الحسابية أن أفراد العينة ممن خبرتهم في المنظمة (10- أقل من 15 سنة) قد جاءت في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيم المتوسطات الحسابية للمتغيرات السبعة لهذه الفئة من عينة الدراسة على النحو التالي(4.14، 4.16، 4.38، 4.11، 3.38، 4.33، 4.27) على التوالي، في حين جاء المتوسط الحسابي لهذه الفئة ضمن المتغير الخامس (تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم) آخرا بمتوسط حسابي (3.38) . وهذا يدل على أن أفراد العينة ممن تراوحت خبراتهم الكلية بين (10-15 سنة) كانوا أيضا الأكثر إدراكا ومعرفة بخصائص المنظمة المتعلمة من غيرهم، وهذه الفئة من العاملين هم من شهد دخول الشريك الاستراتيجي الفرنسي عام 2000 للاتصالات الأردنية وعاصر تحول شركة الاتصالات الأردنية إلى القطاع الخاص وأدرك حجمَ التطور والتغيير الذي شهده قطاع الاتصالات الأردني. ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05 α) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للخبرة الكلية في المنظمة".

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق في خصائص المنظمة المتعلمة حسب الخبرة الكلية (N=312، p≤5%).

المتغير	الخبرة الكلية (سنة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين بين المجموعات	التباين داخل المجموعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
1- فرص التعلم المستمر	أقل من 5	3.21	0.78	28.61	125.09	23.48*	0.000
	5-أقل من 10	3.30	0.56				
	10-أقل من 15	4.14	0.20				
	15 سنة فأكثر	4.04	0.48				
2- الاستعلام والحوار	أقل من 5	3.15	1.12	31.70	275.23	11.82*	0.000
	5-أقل من 10	3.12	0.92				
	10-أقل من 15	4.16	0.24				
	15 سنة فأكثر	3.83	0.24				
3- التعاون والتعلم الجماعي	أقل من 5	3.36	0.52	43.17	150.66	29.42*	0.000
	5-أقل من 10	3.23	0.87				
	10-أقل من 15	4.38	0.56				
	15 سنة فأكثر	4.22	0.21				
4- تمكين العاملين	أقل من 5	3.45	0.55	10.10	108.71	9.53*	0.000
	5-أقل من 10	3.50	0.69				
	10-أقل من 15	4.11	0.28				
	15 سنة فأكثر	3.77	0.21				
5- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم	أقل من 5	3.41	0.72	12.46	160.15	7.99*	0.000
	5-أقل من 10	3.39	0.81				
	10-أقل من 15	3.38	0.24				
	15 سنة فأكثر	4.05	0.28				
6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	أقل من 5	3.22	0.76	31.57	189.84	17.07*	0.000
	5-أقل من 10	3.23	0.91				
	10-أقل من 15	4.33	0.13				
	15 سنة فأكثر	3.77	0.28				
7- القيادة الإستراتيجية	أقل من 5	3.38	0.69	26.50	133.43	20.39	0.000
	5-أقل من 10	3.24	0.71				
	10-أقل من 15	4.27	0.08				
	15 سنة فأكثر	3.83	0.27				

النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن حوالي ثلثي أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (200) فردا أي ما نسبته (64.1%)، وهذا يدل على أن الذكور ما زالوا يتفوقون على الإناث في نسبة التوظيف في القطاع الخاص، بالرغم من ارتفاع عدد الإناث الذي شكل حوالي ثلث أفراد العينة (35.9 %).

2- أن حوالي نصف العينة (51.3%) كانت ضمن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين لم تتعدى الفئة العمرية 50 سنة فأكثر (2.6%)، وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة (89.8%) هم من فئة الشباب.

3- أن حوالي ثلثي أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (66.7%)، وأن غالبيتهم (87.2%) هم من فئة موظف، وتبلغ نسبة من لديه خبرة في الوظيفة الحالية أقل من 10 سنوات حوالي (82.0%)، وخبرة كلية في الشركة حوالي (84.7%).

4- بلغت قيم مقاييس موثوقية أداة الدراسة (Cronbach Alpha) قيماعالية إلى عالية جدا تراوحت بين (0.843 و 0.931)، وبذلك تم التحقق من موثوقية أداة الدراسة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05 α) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للمستوى العلمي.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05 α) لخصائص المنظمة المتعلمة تعزى للخدمة الكلية في المنظمة.

7- دلت النتائج أن شركة الاتصالات الأردنية تتمتع بمستولى متوسط من خصائص المنظمة المتعلمة وهي درجة مقبولة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لخصائص الممنظمة المتعلمة (3.42) وهي قيمة متوسطة ومقبولة.

8- أن العلاقة بين الخصائص السبعة للمنظمة المتعلمة ومتغير الأداء تربطهما علاقة موجبة بدلالة إحصائية كان أقواها مع متغير "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" بمعامل ارتباط مرتفع بلغ(0.615) وأدناها مع "فرص التعلم المستمر" بمعامل ارتباط منخفض بلغ(0.367).

9- أن العلاقة بين الخصائص السبعة للمنظمة المتعلمة ومتغير الأداء تربطهما علاقة موجبة بدلالة إحصائية كان أقواها مع متغير "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية" بمعامل ارتباط مرتفع بلغ(0.615) وأدناها مع "فرص التعلم المستمر" بمعامل ارتباط منخفض بلغ(0.367).

التوصيات

قدمت الدراسة عددا من التوصيات كما يلي:

1- الاهتمام بخصائص المنظمة المتعلمة السبعة(فرص التعلم المستمر، الاستعلام والحوار، التعاون والتعلم الجماعي، تمكين العاملين، تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الإستراتيجية) لأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردني.

2- إعادة مثل هذا النوع من الدراسات للتحقق من قدرة أداة الدراسة في قياس خصائص المنظمة المتعلمة بسبب سرعة التغيرات في مناخ الأعمال بما في ذلك أحوال السوق غير المؤكدة، وتغّير العوامل الديموغرافية وقواعد المنافسة العالمية.

3- الاهتمام بالتعلم الفردي والجماعي في منظمات الأعمال لأهمية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحقيق المنظمة لخصائص المنظمة المتعلمة.

4- تعزيز مفهوم التمكين الإداري والمشاركة في اتخاذ القرارات وبخاصة لمن هم في أدنى السلم الإداري من خلال مدخل العمل الجماعي وفرق الأعمال.

5- تطوير نظم الاتصال باستخدام نظم المعلومات وربط الوحدات الإدارية بأنظمة معلومات متطورة.

6- توفير نظم قيادة استراتيجية تهتم بالتعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق أفضل المخرجات، بحث تدعم القيادة التعلم من خلال سلوكها كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين.

المراجع

المراجع العربية

الحواجرة، كامل (2010)، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 6، العدد 1، ص.225-245.

العصيمي، عواطف (2005)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبير حمود، والعميان، محمود سلمان ،. (نيسان 2010)، "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن" ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 6، العدد 2: 163-183.

النسور، أسماء علي (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المراجع الانجليزية

Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick (2004), The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 15, no. 1, p.31-55.

Brooks, Ian (2003), **Organizational Behavior, Individuals, Groups, and Organization,** (2nd Edition), Prentice Hall.

Davis, D. & Daley B.. (2008), The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance, **Human Resource Development International.** Vol. 11, No. 1, p. 51–66

Dodgson, M.(1993), Organizational Learning: A review of some literature", **Organizational Studies**, 14(3), 375-394.

Easterby-Smith, M.(1997), Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques, **Human Relations**, 50(9), p.1085-1106.

Ellinger, A., Ellinger, A., Yang, B. and Howton, S.(2002), The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 13, no. 1, p: 5-21

Garvin, D.(1993), Building Learning Organizations, **Harvard Business Review**, Vol. 71, p. 78-91.

Hitt, W.(1995), The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 16, No 8, MCB University Press.

Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. and Feurig, P. (2005) Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance, **Human Resource Development Quarterly**, vol. 16, no. 2, p.185-211

Malhotra, Y. (1996). Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview [WWW document]. URL http://www.brint.com/papers/orglrng.htm

Marquardt, M. (1996) **Building the Learning Organization**, A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, New York: McGraw-Hill.

Marsick, Victoria. J., & Watkins, Karen. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, 5, 132–151.

Narver, J. and Slater, S. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, **Journal of Marketing**, Vol. 54, no.4, pp. 20-35

Ortenbland, A. (2001), On differences between organizational learning and learning organization, **The Learning Organization**, Vol. 8 Issue: 3, pp.125 – 133.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991, 1996), **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, 1st & 2nd ed. London, McGraw-Hill.

Senge, Peter (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Doubleday/Currency, New York.

Stancu, D. & Balu, F. (2009), Building A Learning Organization: Case Study For A banking Institution, **Metalurgia International**, Vol. XIV, Issue 12, p.174-179.

Tsang, E. (1997) 'Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research', **Human Relations**, 50(1): 57-70.

Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. (1980) "Structure Is Not Organization" in **Business Horizons**, Vol. 23(3), pp.14–26.

الاستبيان

السيدات والسادة الأعزاء

تحية طيبة وبعد،

نرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان الذي يسعى من خلاله الباحثان إلى التعرف على **خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية**. يرجى إبداء رأيك في عناصر الاستبيان بوضع إشارة X في الخانة المناسبة وتوخي الدقة والصراحة ما أمكن، علما بأن المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة البحث العلمي، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

الدكتور فريد القواسمه
رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة جدارا

الدكتور زياد العمري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد – جامعة جدارا

<u>الجزء الأول:</u> (معلومات عامة)

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة✓ في الخانة ذات العلاقة.

الجنس	ذكر		أنثى	
الحالة الاجتماعية	متزوج		أعزب	
العمر	30 سنة فأقل	30- أقل من40	40- أقل من50	50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فاقل
المستوى الإداري	مدير دائرة	مدير مركز	رئيس قسم	موظف
الخبرة في الوظيفة الحالية	اقل من 5 سنوات	5- أقل من 10سنوات	10- أقل من15 سنة	15 سنة فأكثر
الخبرة الكلية في المنظمة	اقل من 5 سنوات	5- أقل من 10سنوات	10- أقل من15 سنة	15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: خصائص المنظمات المتعلمة وعددها سبع

1- خلق فرص للتعلم المستمر.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية للتعلم منها.					
2	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم.					
3	يساعد الأفراد بعضهم بعضا في عملية التعلم.					
4	توفر المنظمة الدعم المالي والموارد الأخرى لتشجيع عملية التعلم.					
5	تشجع المنظمة عملية التعلم من خلال توفير الوقت الكافي لذلك.					
6	يعتبر الأفراد المشاكل التنظيمية بمثابة فرص للتعلم.					
7	يتم مكافأة الأفراد الذين يقبلون على التعلم.					

2- تشجيع الاستعلام والحوار.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
8	يقوم الأفراد بتقديم التغذية الراجعة بصراحة وإخلاص لزملائهم.					
9	يطرح الفرد رأيه بعد الاستماع لآراء الآخرين.					
10	يتم تشجيع الأفراد لإبداء استفساراتهم بغض النظر عن رتبهم الوظيفية.					
11	يلجأ الأفراد للاستفسار عن آراء الآخرين قبل طرح وجهة نظرهم.					
12	يتعامل الأفراد فيما بينهم باحترام متبادل.					
13	يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.					

3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تتمتع فرق العمل بالحرية في تحديد أهدافها.					
15	يتم التعامل مع أعضاء الفريق بعدالة بغض النظر عن المكانة الوظيفية أو المتغير الثقافي.					
16	تركز فرق العمل على مهام الفريق وعلى كيفية أداء الفريق لعمله.					
17	تراجع فرق العمل أسلوب التفكير من خلال النقاش الجماعي والمعلومات المتوفرة.					
18	يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل.					
19	لدى فرق العمل القناعة باعتماد توصياتهم من قبل إدارة المنظمة.					

4- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة.

لرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
20	يتم استخدام الاتصالات الثنائية بشكل مستمر كصناديق الاقتراحات أو لوحة الإعلانات أو الاجتماعات الدورية.					
21	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.					
22	يتوفر في المنظمة قاعدة بيانات حديثة بمهارات العاملين.					
23	يتوفر في المنظمة أنظمة لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.					
24	تقوم إدارة المنظمة بإطلاع العاملين على الدروس والعبر من أجل الاستفادة منها.					
25	تهتم المنظمة بقياس نتائج التدريب والموارد المستخدمة في ذلك.					

5- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تهتم المنظمة بالمبادرات الفردية.					
27	تقدم المنظمة خيارات متعددة لمهام العمل المطلوبة.					
28	تهتم المنظمة بمساهمات الأفراد في بناء الرؤيا التنظيمية.					
29	تؤمن المنظمة بتفويض إدارة استخدام الموارد لانجاز الأعمال.					
30	توفر المنظمة الدعم للعاملين لاتخاذ قرارات ذات مخاطر محسوبة.					
31	تقوم المنظمة بموائمة رؤاها بين المستويات الإدارية وجماعات العمل المختلفة.					

6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تساعد المنظمة العاملين لعمل توازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات الأسرة.					
33	تشجع المنظمة على استخدام نمط التفكير العالمي.					
34	تحرص المنظمة على صنع قراراتها بناء على آراء العملاء.					
35	تراعي المنظمة أثر القرارات التنظيمية على معنويات العاملين.					
36	تحرص المنظمة على إشراك المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة.					
37	يحصل الأفراد على أجوبة لاستفساراتهم من مختلف وحدات المنظمة.					

7- القيادة الإستراتيجية.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
38	تهتم قيادة المنظمة بالفرص التدريبية والتعليمية.					
39	تشارك إدارة المنظمة بقية العاملين المعلومات حول المنافسين أو التوجهات الجديدة.					
40	تؤمن إدارة المنظمة بمبدأ التمكين لتحقيق رؤيا المنظمة.					
41	تهتم قيادة المنظمة بالتعليم والتدريب وصنع القادة.					
42	تسعى قيادة المنظمة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن.					
43	تحرص إدارة المنظمة على ضمان المطابقة بين قيم المنظمة وأفعالها.					

قياس الأداء على المستوى التنظيمي.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
44	لقد تحسن العائد على الاستثمار مقارنة بالعام الماضي.					
45	أصبح معدل إنتاجية الفرد أفضل من العام الماضي.					
46	أصبح الوقت المستغرق لطرح المنتج أو الخدمة أسرع من العام الماضي.					
47	أصبح معدل الاستجابة لشكاوى العملاء أفضل من العام الماضي.					
48	أصبحت الحصة السوقية للمنظمة أعلى من العام الماضي.					
49	انخفضت تكلفة العمليات مقارنة بالعام الماضي.					
50	لقد تحسّن رضا الزبائن مقارنة بالعام الماضي.					
51	ازداد عدد المقترحات التي تم تنفيذها مقارنة بالعام الماضي.					
52	لقد ارتفع عدد المنتجات أو الخدمات التي تطرحها المنظمة مقارنة بالعام الماضي.					
53	لقد ارتفعت نسبة العمالة الماهرة في المنظمة مقارنة بالعام الماضي.					
54	لقد ارتفع معدل الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات مقارنة بالعام الماضي.					
55	لقد ارتفع مستوى المهارات الجديدة التي اكتسبها العاملون مقارنة بالعام الماضي.					